CHAPITRE 8

Audit marketing

Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée. Dans le cadre du marketing, plusieurs questions peuvent être soumises au directeur commercial : renforcer ses parts de marché, lancer un nouveau produit, opérer un changement d'image…

Ces questions sont généralement mises en évidence après étude de la situation générale de l'entreprise et analyse de son historique. Dans le cas FPEE, la problématique de la société est de déterminer des axes de développement afin de renforcer ses positions sur le marché. La réalisation d'un audit marketing permet de répondre à cette question.

L'audit marketing a pour objectif de préciser la position de l'entreprise au sein de son environnement et de son marché en fonction de la problématique retenue. Elle est évaluée par l'analyse du macro-environnement et du marché de l'entreprise (micro-environnement). Ces deux éléments constituent l'audit externe. Les performances marketing internes sont évaluées par l'analyse de l'entreprise et de ses gammes de produits.

Une synthèse établit l'audit complet de l'entreprise, à l'aide de la matrice SWOT (*Strengh, Weakness, Opportunity, Threat* : forces, faiblesses, opportunités, menaces). Cet audit permet ensuite d'envisager plusieurs voies de développement stratégique.

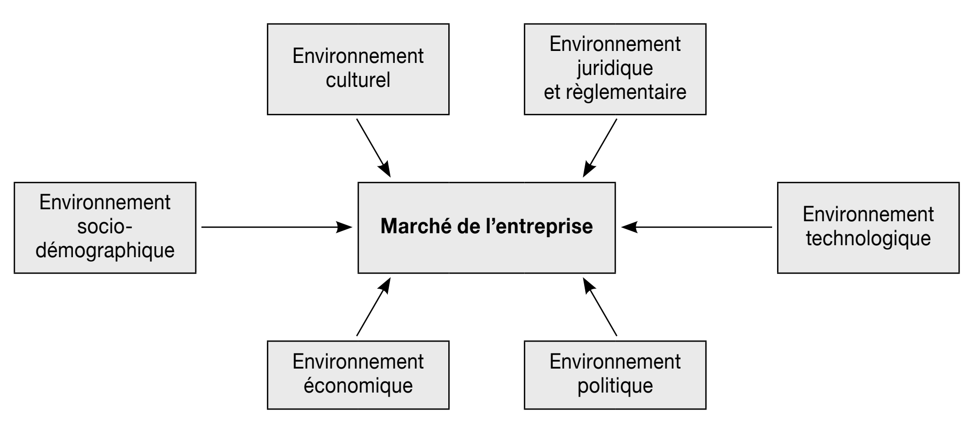
Audit externe

Le diagnostic externe se rapproche du système d'information marketing, car il prend en considération toutes les informations issues du système de veille et des études de marché.

Le premier point à analyser lors d'un audit d'entreprise est le macro-environnement. Celui-ci va conditionner toutes les décisions qui sont prises sur le marché par les acteurs en présence. Le second concerne l'étude du micro-environnement de l'entreprise, c'est-à-dire des acteurs de son marché : fournisseurs, clients, concurrents directs et indirects.

Analyse du macro-environnement

Plusieurs éléments sont à prendre en considération dans l'analyse du macro-environnement de l'entreprise :



LES MULTIPLES FACETTES DE L'ENVIRONNEMENT : LE MACRO-ENVIRONNEMENT.

Environnement sociodémographique

L'étude de cette facette de l'environnement a pour objet d'évaluer les taux de natalité, de mortalité ainsi que la pyramide des âges d'une population pour mettre en évidence de nouveaux potentiels de clientèle.

À titre d'illustration, l'augmentation du taux de natalité en France a conduit des entreprises à développer des produits à l'attention de la cible parents-jeunes enfants. Ainsi, Auchan a mis en place les produits et le club Rik et Rok pour les enfants à partir de quatre ans. L'inscription à ce club permet de recevoir des revues et des jeux auxquels sont joints des bons de réduction liés à l'achat des produits Rik et Rok dans les grandes surfaces de la marque.

De même, le pouvoir d'achat des seniors associé à l'allongement de la durée de vie conduit les entreprises à sous-segmenter cette catégorie afin de proposer des produits et services adaptés à chaque âge (voir chapitre 6, page 100).

Le tableau suivant retrace les principaux changements sociodémographiques observés en Europe occidentale et y associe les attentes spécifiques des consommateurs.

Changements observés	Attentes spécifiques associées
Augmentation sensible du nombre des seniors.	Services bancaires, activités de loisirs, de santé.
Accroissement du nombre de femmes au travail.	Produits permettant des gains de temps.
Hausse du nombre de ménages composés d'une seule personne : célibataire, veuf(ve), divorcé(e), famille monoparentale.	Conditionnements adaptés, activités de groupes.
Développement des ménages ayant un double revenu mais peu de temps disponible.	Produits à haute valeur ajoutée : pack de produits et services associés (exemple : achat d'une voiture incluant contrat d'entretien et assurances).

Source : Lambin (J.-J.), *Marketing Stratégique*, 1998.

PRINCIPAUX CHANGEMENTS SOCIODÉMOGRAPHIQUES OBSERVÉS EN EUROPE OCCIDENTALE.

Dans le cas FPEE, l'évolution positive du taux de natalité en France est un élément favorable. Les parents, sensibles au bien-être de leur enfant, sont susceptibles de rénover leur habitation et de renforcer son isolation pour répondre à ce besoin. De même, l'évolution du marché des seniors au pouvoir d'achat élevé est aussi un point positif pour la société, car ils représentent un fort potentiel de marché.

Environnement économique

Il s'agit d'évaluer l'impact sur la consommation ou l'achat de grands indicateurs économiques tels que le taux de chômage, l'inflation, l'équilibre de la balance des paiements, les taux monétaires.

En ce qui concerne notre cas, les indicateurs clés en contact direct avec l'activité de FPEE sont les taux d'intérêts. Un faible niveau des taux à long terme peut inciter les particuliers à investir dans un bien immobilier (construction) tandis que des taux à moyen et court terme – taux à la consommation – peu élevés favorisent des dépenses de rénovation de l'habitat. Aujourd'hui, en France, la tendance est à la baisse, ce qui pourrait avoir des incidences favorables sur la demande de fenêtres.

Environnement politique

Il concerne les décisions prises par les gouvernements sur des thèmes particuliers dont ils possèdent la maîtrise : impôts, subventions accordées à certains secteurs d'activité, aides octroyées à l'international, etc.

Pour son activité, FPEE bénéficie directement de la réduction de la TVA accordée sur les travaux d'entretien (5,5 % au lieu de 19,6 %), qui représentent actuellement la moitié des dépenses d'investissement des ménages. Cette réduction devrait encourager les particuliers à opter pour des travaux de rénovation de leur habitat.

Environnement technologique

Son étude porte principalement sur les évolutions technologiques qui influencent le secteur concerné. Elles peuvent conduire les entreprises à modifier leur offre pour mieux répondre aux exigences du marché. Par exemple, la mise au point de la technologie numérique est une innovation majeure pour les fabricants d'appareils photos traditionnels. Leur outil de production doit être adapté à cette évolution s'ils décident de la suivre : leur gamme de produits sera élargie pour atteindre de nouvelles cibles ou proposer des renouvellements à la clientèle actuelle.

Dans le cadre de FPEE, la technique de rupture de pont thermique constitue une innovation technologique majeure dans le domaine des fenêtres en aluminium, en palliant les inconvénients habituels de ce matériau. Sa maîtrise peut renforcer les parts de marché pour ce type de fenêtres, dont le coût s'en trouve, en revanche, augmenté.

Environnement juridique et réglementaire

Cet environnement concerne les lois et arrêtés qui régissent le secteur d'activité concerné. Certaines, telles la loi Evin – interdisant la publicité de produits alcoolisés à la télévision – ou la loi Galland – interdisant la vente à perte – ont une portée très générale. D'autres sont spécifiques à certains secteurs d'activités : par exemple, les normes en vigueur dans le secteur du bâtiment. Pour les menuiseries plastiques, elles concernent l'isolation acoustique, la conductivité thermique, les risques d'incendie, la sécurité et la perméabilité à l'air, l'étanchéité à l'eau et la résistance au vent.

De plus, la certification NF/CSTBat, créée par le CSTB et l'AFNOR, constitue un label de qualité fiable pour les menuiseries plastiques. Le label NF, aisément identifiable par les consommateurs, offre aux entreprises un avantage concurrentiel.

Environnement culturel

On étudie les différences culturelles entre les consommateurs. Cette analyse est surtout valable dans le cadre du marketing international, où apparaissent des différences notables entre les populations. Pour le cas FPEE, le marché se limite au territoire national. Les évolutions culturelles peuvent concerner la taille des ouvertures de fenêtres suivant les régions : dans les régions du Nord de la France, par exemple, les ouvertures sont plus petites que dans le Sud.

Analyse du micro-environnement ou marché de l'entreprise

L'analyse du micro-environnement de l'entreprise comprend l'analyse de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle.

Le point essentiel de l'analyse de la demande est de déterminer la nature et les caractéristiques de la population intéressée par le produit, ou susceptible de l'être.

Nature de la demande

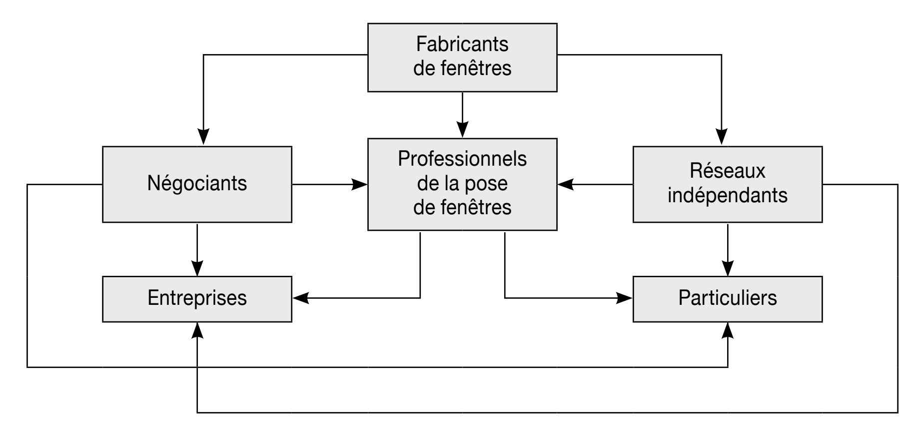
Il s'agit plus particulièrement de détailler les acteurs qui composent la demande ou qui peuvent l'influencer. On distingue, par exemple, les acheteurs des consommateurs ou des utilisateurs d'un produit. Les critères de l'acheteur ne sont pas forcément identiques à ceux de l'utilisateur final du produit. On peut décider d'acheter un produit – un aspirateur, par exemple – pour une autre personne et prendre en considération la marque, le prix, les couleurs… L'utilisateur peut, quant à lui, analyser le confort d'utilisation, le bruit, etc.

Pour le cas FPEE, l'analyse de la demande est encore plus complexe, puisque le contexte du cas est le *business to business*. La demande est par nature dérivée, puisque l'entreprise n'est pas en contact direct avec les clients finaux.

Dans ce cadre, on procède à l'analyse des différents clients qui interviennent le long de la filière. Au sein du marketing *business to business*, le raisonnement est tenu non seulement par rapport au client direct, mais aussi en relation avec le client du client direct, etc. L'intérêt de cette interdépendance des maillons de la filière réside dans la prise en considération de plusieurs niveaux d'intervention par l'entreprise. À titre d'exemple, la politique de communication peut cibler les clients directement en relation avec l'entreprise et s'étendre aux clients finaux.

Concernant l'analyse du cas FPEE, les offreurs du marché opèrent à deux niveaux :

- revendeur : négociants ou professionnels de la pose de fenêtres et les réseaux indépendants ;
- consommateur : client final (particulier ou entreprise).



INTERVENANTS DE LA FILIÈRE FPEE.

Revendeurs - négociants. Généralistes ou spécialistes, ils fournissent les artisans, les constructeurs ou les pavillonneurs. La principale contrainte liée à cette demande est le référencement des entreprises, c'est-à-dire que les négociants doivent accepter d'insérer au sein de leur offre les produits de différentes entreprises. Le référencement dépend principalement des produits proposés, ainsi que des services associés – ce point sera détaillé lors de l'analyse de l'offre (concurrents) et de l'entreprise FPEE.

Revendeurs - professionnels. En cas d'absence de référencement dans une région, il est nécessaire de s'adresser directement aux professionnels de la pose de fenêtres qui, très diversifiés, constituent une cible plus difficile à circonscrire. De plus, les professionnels travaillent généralement avec des fournisseurs locaux ou régionaux et les entreprises nationales ont moins de pouvoir sur les négociants régionaux. Il est donc plus difficile de les toucher.

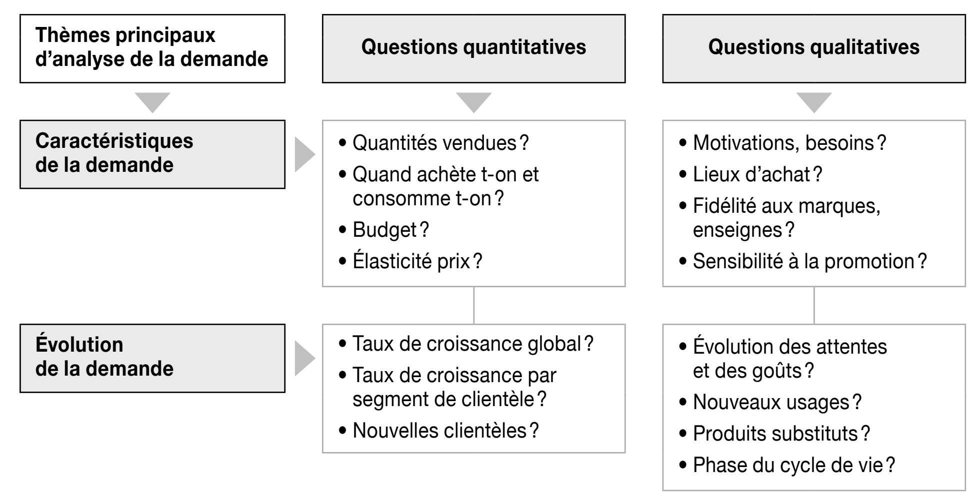
Revendeurs - réseaux d'indépendants. La détention d'un réseau – dernier élément de la demande directe – permet à l'entreprise d'avoir des remontées d'informations directes de la part de la clientèle finale. Ces réseaux étant aussi dépendants des entreprises du secteur, leur analyse sera détaillée lors de l'étude de l'offre.

Consommateurs finaux. La clientèle finale du secteur des fenêtres PVC et aluminium est composée d'entreprises et de particuliers. Il s'agit de déterminer les caractéristiques de cette demande au niveau quantitatif et qualitatif :

- les critères quantitatifs – nombre de consommateurs, quantités achetées, chiffre d'affaires du secteur en volume et en valeur… – sont souvent fournis par des panels ou des études de marché (voir chapitre 5) ;
- les critères quantitatifs reflètent les motivations, les attitudes et les comportements d'achat (voir chapitres 6 et 7).

Caractéristiques de la demande

Le tableau ci-dessous présente une série de questions indicatives pour l'analyse de la demande. La réponse à chacune est ensuite évaluée de manière favorable ou défavorable pour l'entreprise. Cette appréciation qualifie les opportunités et les menaces engendrées par la demande.



QUESTIONS INDICATIVES POUR L'ANALYSE DE LA DEMANDE.

Dans le cas FPEE, les principales caractéristiques de la demande sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

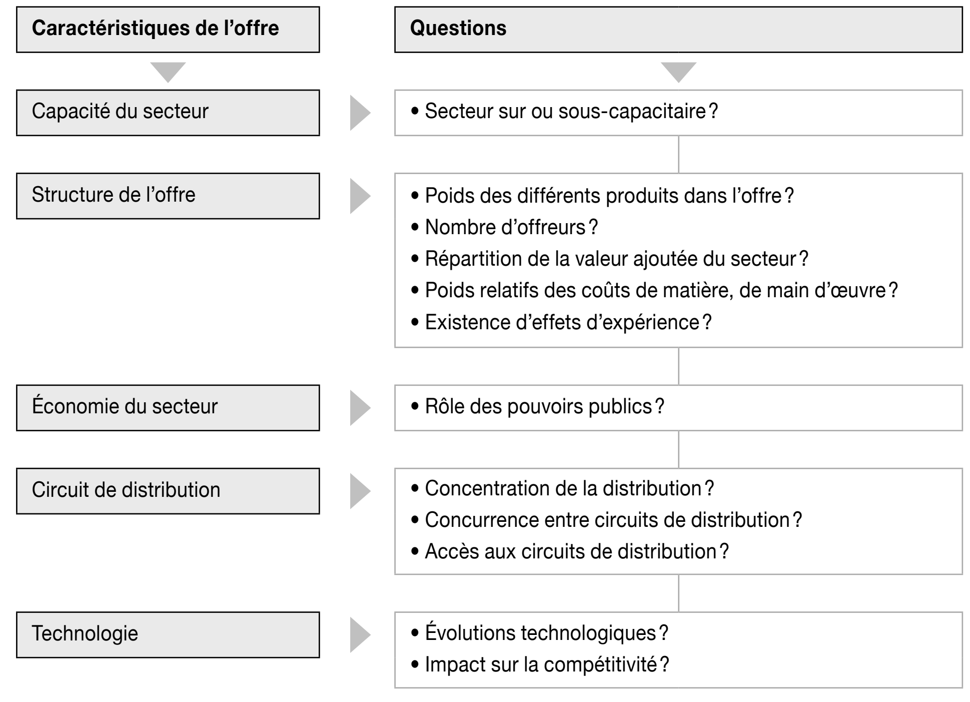
Marchés et types d'analyse	**Caractéristiques**
Analyse quantitative des entreprises	• Jusqu'en 1998 : investissement limité des entreprises ; • 1998 à 2000 : surcroît d'activité dans le secteur ; • 2001 : arrêt de l'investissement dû à des perspectives de baisse d'activité ; • Depuis 2002 : reprise de l'investissement grâce à des conditions financières favorables.
Analyse qualitative des entreprises	Les entreprises de construction de logements collectifs privilégient le PVC.
Analyse quantitative des ménages	Jusqu'en 2000, hausse continue de l'investissement des ménages dans le logement. En 2000 : surcroît d'activité dû à la baisse de la TVA. Depuis 2000 : montée du chômage qui laisse craindre une baisse du marché.
Analyse qualitative des ménages	90 % des aménagements de fenêtre sont nécessaires et 76 % sont liés aux économies d'énergie : les motivations sont utilitaristes. L'assurance du prix le plus bas constitue un facteur déclencheur pour 59 % des consommateurs. Il n'est pas nécessaire de s'y connaître soi-même (59 %). Le consommateur est satisfait de la capacité des professionnels à trouver des solutions personnalisées (82 %), à respecter les délais de livraison (89 %) et de réalisation (92 %). Caractère peu urgent de la décision.

Analyse de la demande pour FPEE.

Offre

L'analyse de l'offre concerne l'étude du marché sur lequel l'entreprise se situe de manière globale. Elle s'effectue de la même manière que pour la demande, par la prise en compte de données qualitatives et quantitatives.

- les principaux indicateurs quantitatifs sont le nombre de produits fabriqués, le taux de croissance du marché, les parts de marché des différents produits ou matériaux, le solde du commerce extérieur ;
- les indicateurs qualitatifs concernent les caractéristiques des produits et des matériaux, le positionnement, les réglementations.



QUESTIONS INDICATIVES POUR L'ANALYSE DE L'OFFRE.

Les principales caractéristiques de l'offre du cas FPEE sont détaillées dans le tableau suivant :

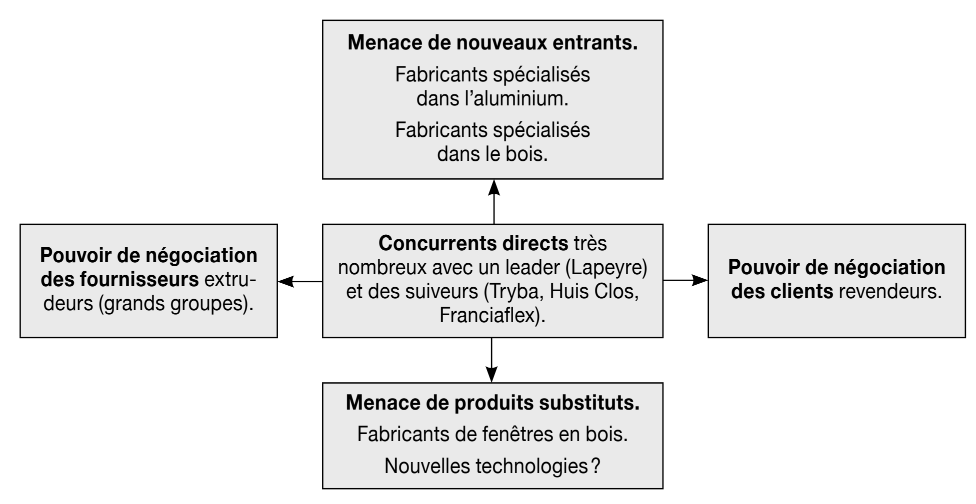
Indicateurs	Principales caractéristiques du cas
Capacité du secteur	Le taux de croissance du secteur est d'environ 5 %. Le taux de croissance du PVC est de 10 %, celui de l'aluminium de 5 %. De plus, la demande est en évolution constante et le nombre de fenêtres importées encore élevé : le secteur est sous-capacitaire.
Structure de l'offre	Le marché des fenêtres PVC représente 60 % du marché total, celui de l'aluminium 19 % et celui du bois 20 %. Le PVC représente 56 % de l'habitat neuf collectif contre 20 % de l'habitat neuf individuel. Il occupe 79 % du marché de la réhabilitation de l'habitat collectif, contre 26 % de la réhabilitation de l'habitat individuel. Il existe actuellement environ 700 fabricants de menuiseries PVC et 7 000 de fenêtres aluminium. Forte utilisation de la main d'œuvre.
Économie du secteur	Intervention des pouvoirs publics au niveau du taux de TVA. De nombreuses normes à respecter du fait d'une réglementation assez lourde.
Circuit de distribution	Nombreux canaux de distribution possibles : revendeurs, commerciaux, réseaux d'indépendants. Étendue de la distribution : facteur clé de succès.
Évolution technologique	Recyclage possible pour tous les matériaux. PVC : matériau abordable avec possibilité de coloration. Aluminium : pouvoir insonorisant très fort permettant une surface vitrée plus importante, mais 30 % plus cher que le PVC.

ANALYSE DE L'OFFRE DU CAS FPEE.

Structure concurrentielle

Cette analyse a pour objectif d'évaluer l'intensité concurrentielle entre les différents acteurs du marché, à partir du schéma de Porter (1982)[1]. Elle est généralement complétée par l'étude qualitative des principaux concurrents sur les éléments majeurs de la politique marketing.

Le schéma de Porter prend en considération cinq forces pour déterminer l'intensité concurrentielle du secteur. Le point essentiel de l'analyse de ce schéma est de déterminer les zones de pouvoir, c'est-à-dire les acteurs qui ont le plus d'influence parmi ces cinq forces[2].



INTENSITÉ CONCURRENTIELLE DU SECTEUR DES FENÊTRES.

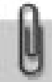
Fournisseurs. Leur pouvoir de négociation se révèle important dans les cas suivants :

- ils sont plus concentrés que les clients auxquels ils vendent ;
- il n'y a pas de produit de remplacement ;
- ils ont différencié leurs produits ;
- ils ont créé des coûts de transfert ;
- ils constituent une menace crédible d'intégration ;
- ils imposent leurs tarifications et leurs conditions de négociation.

---

1 Porter (M.), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982.

2 Les zones de pouvoir sont déterminées par le sens des flèches : une flèche orientée de "concurrents directs" vers "menace de produits substituts" signifie que les concurrents directs ont un pouvoir supérieur à la menace.



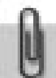
Cas FPEE

Les fournisseurs sont les extrudeurs. Ce sont essentiellement des grands groupes concentrés, mais les conditions de négociation permettent de maintenir les prix pour les entreprises du secteur. Le pouvoir est plutôt orienté de FPEE vers les fournisseurs.

Cependant, FPEE et les concurrents du secteur profitent de la forte croissance de la demande. Un retournement de conjoncture engendrerait une réorientation du pouvoir des fournisseurs vers les entreprises du secteur, car les conditions de négociation seraient alors moins favorables.

Clients. De manière générale, les clients détiennent un pouvoir important au sein de la structure concurrentielle si :

- ils sont concentrés ;
- ils représentent une menace crédible d'intégration ;
- les pouvoirs publics les protègent ;
- les coûts de transfert sont négligeables ;
- les produits achetés représentent une part importante de leurs achats.



Cas FPEE

Les clients sont les revendeurs : négociants et professionnels de la pose de fenêtres. La clientèle est assez diversifiée : le principal client ne représente que 4 % du chiffre d'affaires. Leur pouvoir de négociation unitaire est faible.

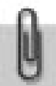
De plus, la société a créé son propre réseau, Art & fenêtres et rachète des sociétés pour parvenir à une meilleure implantation dans des régions géographiques où elle est peu présente.

On peut remarquer que les relations avec les intermédiaires – réseaux ou commerciaux – sont contractuelles. Pour l'instant, la fidélité des revendeurs est acquise, mais l'entreprise ne peut les contraindre dans la durée : on peut parler d'un partenariat implicite.

Nouveaux entrants. La menace de nouveaux entrants dépend de deux facteurs : les barrières à l'entrée et la crainte d'une riposte. Cette dernière est liée aux pratiques antérieures du secteur, aux ressources des firmes déjà présentes dans le secteur et à la croissance du secteur. Les barrières à l'entrée augmentent si :

- les économies d'échelle sont importantes ;
- l'expérience accumulée représente un coût significatif ;
- la différenciation des produits perçue par les clients est forte ;

- la technologie est très spécifique ;
- les besoins de capitaux pour entrer dans le secteur sont importants ;
- l'accès aux circuits de distribution est compliqué, ou les pouvoirs publics soutiennent ou protègent les acteurs déjà installés.

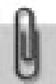


Cas FPEE

La croissance du secteur est assez importante. De nouveaux entrants peuvent intégrer le secteur sans prendre de part de marché aux protagonistes actuels.

Par exemple, le groupe Briand, spécialisé à l'origine dans les menuiseries aluminium, s'est diversifié vers le PVC. Il peut être considéré comme un nouvel entrant, car il maîtrise déjà la technologie la plus sophistiquée – l'aluminium – et possède un réseau de distribution : K'Line.

Produits substituts. Ils influencent la structure concurrentielle s'ils peuvent satisfaire les fonctions remplies par les produits du secteur, pour un rapport qualité / coût avantageux.

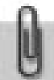


Cas FPEE

Un substitut aux produits proposés par FPEE est la fenêtre en bois, parfois moins chère. Cependant, on assiste à une diminution de l'utilisation de ce matériau, ce qui renforce le pouvoir des sociétés du secteur.

Concurrents directs. La rivalité entre les concurrents existants est intense si :

- ils sont nombreux ;
- ils sont de force égale ;
- les coûts fixes sont élevés ;
- les produits sont indifférenciés ;
- la croissance du secteur est lente ;
- les changements technologiques attisent les ambitions.



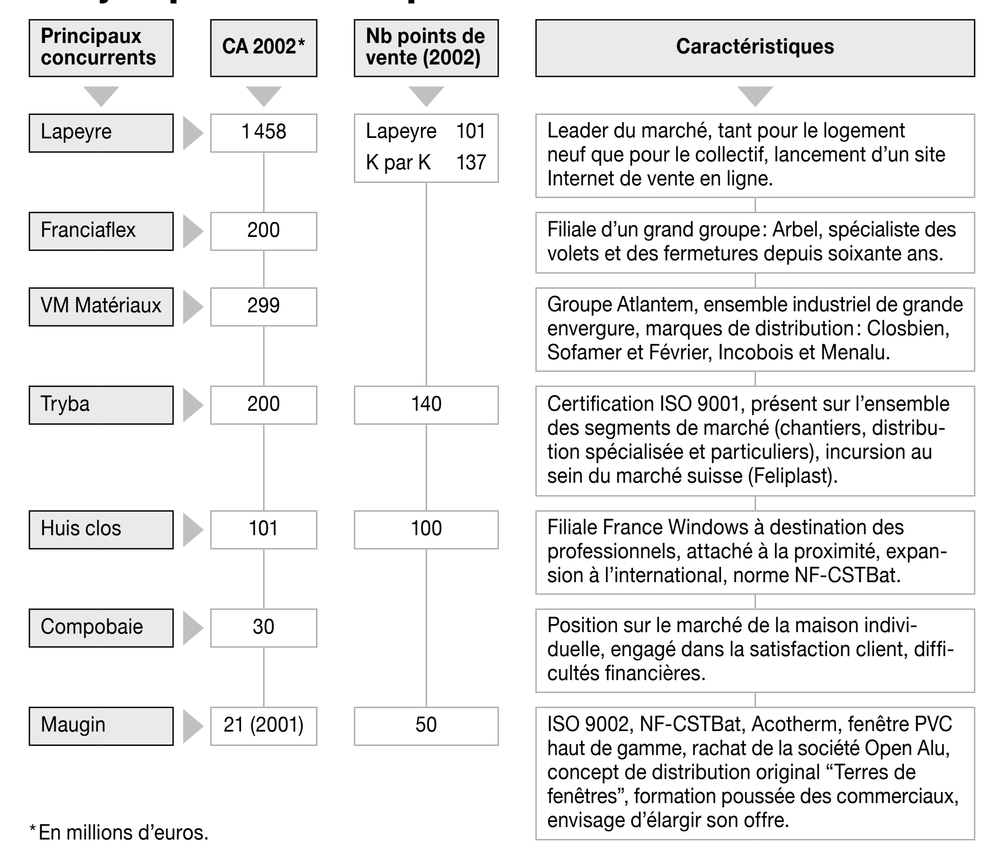
Cas FPEE

Dans le cas de FPEE, les concurrents sont nombreux (700), de force quasi-égale et les coûts fixes sont élevés. En revanche, les produits peuvent être différenciés et la croissance du secteur est assez rapide.

Leur nombre est impressionnant, mais seuls quelques-uns sont susceptibles de concurrencer FPEE : Lapeyre avec son enseigne K par K, le groupe Tryba et Huis Clos.

Synthèse

Analyse quantitative et qualitative des concurrents



Principaux concurrents	CA 2002*	Nb points de vente (2002)	Caractéristiques
Lapeyre	1 458	Lapeyre 101 K par K 137	Leader du marché, tant pour le logement neuf que pour le collectif, lancement d'un site Internet de vente en ligne.
Franciaflex	200		Filiale d'un grand groupe : Arbel, spécialiste des volets et des fermetures depuis soixante ans.
VM Matériaux	299		Groupe Atlantem, ensemble industriel de grande envergure, marques de distribution : Closbien, Sofamer et Février, Incobois et Menalu.
Tryba	200	140	Certification ISO 9001, présent sur l'ensemble des segments de marché (chantiers, distribution spécialisée et particuliers), incursion au sein du marché suisse (Feliplast).
Huis clos	101	100	Filiale France Windows à destination des professionnels, attaché à la proximité, expansion à l'international, norme NF-CSTBat.
Compobaie	30		Position sur le marché de la maison individuelle, engagé dans la satisfaction client, difficultés financières.
Maugin	21 (2001)	50	ISO 9002, NF-CSTBat, Acotherm, fenêtre PVC haut de gamme, rachat de la société Open Alu, concept de distribution original "Terres de fenêtres", formation poussée des commerciaux, envisage d'élargir son offre.

*En millions d'euros.

L'analyse de l'intensité concurrentielle est destinée à déterminer la position des entreprises du secteur afin de focaliser l'étude sur les acteurs principaux.

Dans le cas FPEE, le pouvoir est concentré entre les mains des entreprises du secteur. Ce marché étant très atomisé (700 fabricants pour le PVC, 7 000 pour l'aluminium), les actions à mettre en œuvre devront prendre en considération les facteurs clés qui apportent à l'entreprise un avantage concurrentiel distinctif par rapport à ses concurrents directs.

Audit interne

L'audit interne a pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise fonde sa stratégie de développement. Il s'appuie sur l'étude des caractéristiques globales de l'entreprise et sur le *marketing mix* de ses produits.

Caractéristiques générales de l'entreprise

Des critères quantitatifs et qualitatifs permettent de qualifier les principales caractéristiques de l'entreprise.

Critères quantitatifs

Ils sont destinés à évaluer la santé de l'entreprise sur le plan financier (résultat net, niveau d'endettement, taux de rentabilité économique et financière, cours boursier…), humain et commercial (chiffre d'affaires, part de marché, investissements, niveau d'activité, poids des clients…).

Critères financiers	Résultats de FPEE
Résultat net	9,3 millions d'euros
Taux de rentabilité nette	13,47 %
Cours boursier	69,2 < cours < 78,1
Critères commerciaux	**Résultats de FPEE**
Chiffre d'affaires	69 millions d'euros
Part de marché	4 à 5 %
Investissements	8,5 millions d'euros en 2002-2003
Niveau d'activité : taux de croissance	+ 18 % en 2001-2002 ; + 8 % en 2002-2003
Poids des clients	Le premier client représente 4 % du chiffre d'affaires.
Critères humains	**Résultats de FPEE**
Turnover	Très faible : 80 % du personnel est présent depuis la création de l'entreprise.
Rémunération	Pas de donnée disponible.

PRINCIPAUX CRITÈRES POUR FPEE.

L'entreprise est bien positionnée sur la plupart des critères. Sa progression historique indique une stratégie bien définie de développement sur le marché de la rénovation des fenêtres : investissements dans l'outil de production, rachats.

Caractéristiques qualitatives

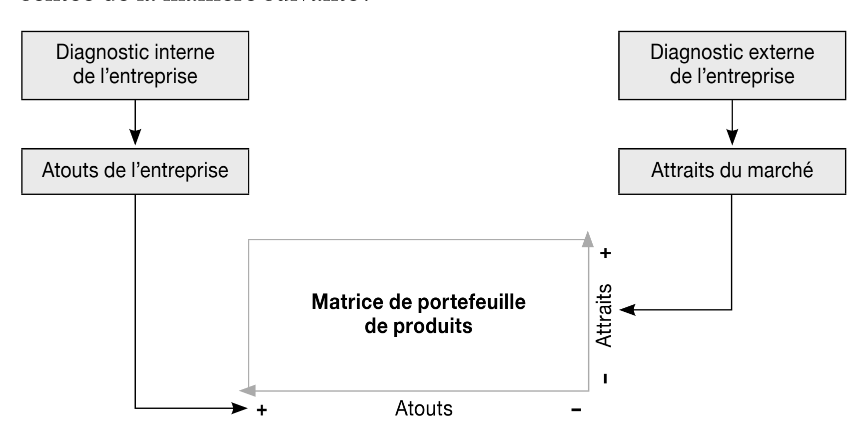
Il s'agit d'expliquer les performances ou contre-performances par des éléments qualitatifs tels que l'image de l'entreprise, son investissement dans la recherche et développement, etc.

Dans le cadre de FPEE, son image de marque est très positive auprès de ses clients (sérieux, qualité des produits). Elle réalise de lourds investissements dans la recherche et le développement afin de satisfaire les goûts d'un public qui considère de plus en plus la fenêtre comme un objet de décoration.

Caractéristiques de la gamme de produits

La gamme proposée par l'entreprise à ses clients constitue son portefeuille de produits. Son analyse se traduit par l'évaluation des différentes positions des produits et par la précision des stratégies de développement ou d'abandon envisageables pour chacun.

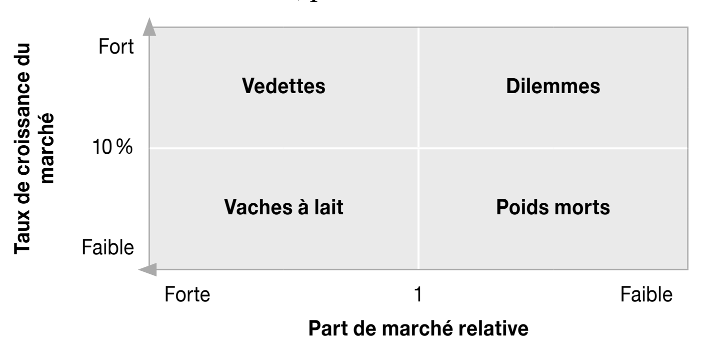
Elle s'effectue à l'aide d'une matrice qui, sous une forme générique, peut être représentée de la manière suivante :



DIAGNOSTIC DE PORTEFEUILLE DE PRODUITS : MATRICE GÉNÉRIQUE.

Cette matrice prend en considération les atouts de l'entreprise (en particulier de ses produits), les attraits du marché et positionne les produits ou les marques en fonction de ces deux ensembles de critères.

La plus utilisée – construite par le Boston consulting group (BCG) – est dite matrice croissance – part de marché relative. Le taux de croissance du produit reflète un des atouts de l'entreprise : c'est un indicateur d'attractivité. Un taux de croissance supérieur à 10 % est considéré comme fort. La part de marché relative au concurrent le plus dangereux est l'axe qui évalue les attraits du marché. Une part de marché relative supérieure à 1 est considérée comme forte. Lors de l'analyse d'un cas, ces seuils peuvent être adaptés en fonction de la moyenne du secteur d'activité. Quatre cas sont alors déterminés, par confrontation des deux axes :



MATRICE DU BCG.

Produits vedettes : taux de croissance fort – part de marché relative forte. Ce sont des produits leaders sur un marché en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens conséquents, mais génèrent des profits importants du fait de leur position concurrentielle dominante.

Produits dilemmes : taux de croissance fort – part de marché relative faible. Ces produits exigent des liquidités importantes pour financer leur expansion sur un marché à forte croissance. Leur position sur le marché n'est pas encore stabilisée.

Produits vaches à lait : taux de croissance faible – part de marché forte. Leur marché est en faible croissance, mais la position de l'entreprise est favorable par rapport aux principaux concurrents. Ces produits génèrent beaucoup de liquidités et peuvent contribuer à financer d'éventuels projets de diversification.

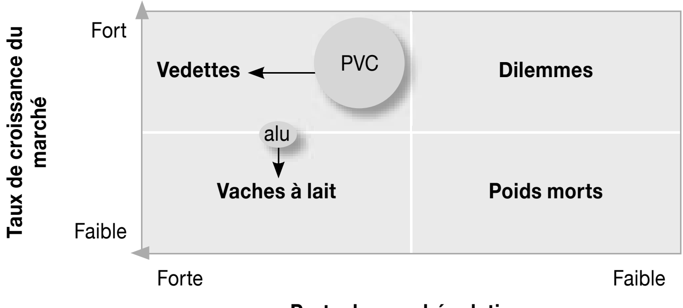
Poids morts : taux de croissance faible – part de marché faible. La part de marché est faible dans un secteur vieillissant. L'objectif est de désinvestir ou, du moins, de ne pas investir dans des actions marketing qui n'auraient que peu d'effets sur la conquête de parts de marché.

Dans le cas FPEE, on peut construire la matrice de portefeuille produits pour les deux matériaux principaux : le PVC et l'aluminium. Cette analyse est pertinente, car la vente de fenêtres PVC et aluminium représente l'essentiel du chiffre d'affaires de la société (92 %).

Pour réaliser la matrice, il convient d'abord de calculer la part de marché relative de ces matériaux par rapport au concurrent le plus important : Lapeyre. Le cas ne nous fournit aucune indication sur sa part de marché pour les deux matériaux étudiés, mais nous savons qu'il est le leader du secteur. En conséquence, sa part de marché sera supérieure à celle de FPEE : le calcul de la part de marché relative – part de marché de FPEE/part de marché de Lapeyre – donnera un résultat inférieur à 1.

Ce chiffre doit être nuancé en fonction des caractéristiques du secteur. En effet, la présence de nombreux fabricants (700) souligne une forte dispersion des parts de marché. On peut considérer que la moyenne des parts de marché relatives pour le secteur est 0,2. D'après les données du cas, la part de marché de FPEE est supérieure à la moyenne. De la même manière, le taux de croissance moyen du secteur est de 5 %. Ce taux est donc préférable au seuil théorique de 10 % pour le cas FPEE. Le taux de croissance du PVC pour l'année 2002 se chiffre aux alentours de 10 %, alors que celui de l'aluminium est de 5 % sur la même période.

Le placement des produits sur la matrice s'effectue en fonction de leur contribution au chiffre d'affaires : CA du PVC/CA total de l'entreprise ; CA de l'aluminium/CA total. Le chiffre d'affaires des produits PVC représente 72 % du total et l'aluminium 20 %. Ces pourcentages sont traduits dans la matrice par la taille du cercle entourant les deux catégories de produits. La matrice BCG du groupe FPEE peut alors être construite de la façon suivante :



MATRICE DU BCG APPLIQUÉE À FPEE.

Le portefeuille de produits de l'entreprise est concentré dans la case "vedettes". La situation est positive, car elle révèle un bon potentiel de développement de ces produits. En revanche, ces produits utilisent beaucoup de liquidités et ne sont pas financés par des produits vaches à lait.

La stratégie à mettre en œuvre pour équilibrer le portefeuille produit est celle d'un développement des marchés de manière à accroître les parts de marchés pour accentuer leurs profils vedettes et les déplacer en produits vaches à lait. En effet, il faut éviter un recul vers des produits poids morts en cas de baisse inattendue du taux de croissance du marché.

L'analyse pourrait également être affinée en distinguant des produits dans chacun des matériaux PVC/aluminium (par exemple, type d'ouverture ou évolution technique).

L'analyse matricielle issue du BCG est cependant très sommaire et les conclusions doivent être utilisées avec précaution. Le positionnement des produits dans la matrice est réalisé à partir de deux critères seulement : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

D'autres critères plus qualitatifs auraient pu permettre de positionner de manière plus distinctive les concurrents : voies de développement, nombre de points de vente, etc. Ils sont utilisés dans des matrices plus élaborées – matrices AD Little et Mac Kinsey – qui ne sont pas développées ici, mais prennent en considération des critères qualitatifs et quantitatifs. L'avantage de la matrice BCG est la simplicité de sa mise en œuvre : réalisée rapidement et souvent, elle permet de suivre l'évolution des produits de l'entreprise.

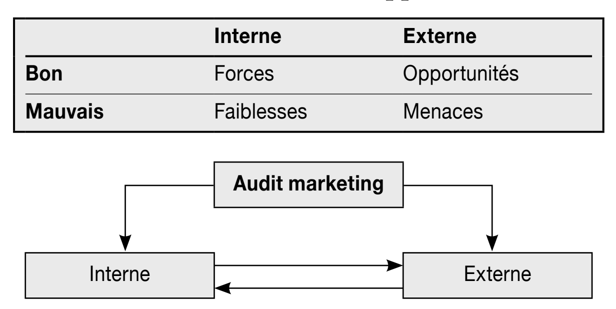
Positionnement produit et stratégies/actions marketing associées

La démarche d'audit interne demande également l'identification et l'explication des stratégies et actions associées à chaque produit de la gamme. Il s'agit d'évaluer les objectifs poursuivis, les cibles visées, le positionnement choisi et tous les éléments constitutifs du *marketing mix*, à savoir les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

Dans la mesure où ces différents éléments seront détaillés lors de l'étude du marketing opérationnel, seuls les points positifs et négatifs seront sommairement étudiés à travers la synthèse opérée pour FPEE (voir tableau "Audit FPEE", page suivante).

Matrice SWOT

Le résumé de l'audit doit mettre en évidence les éléments clés sur lesquels l'entreprise doit s'appuyer pour développer sa stratégie marketing, regroupés dans une matrice contenant quatre catégories : opportunités, menaces, forces, faiblesses. Les deux premières résument les données de l'audit externe et les dernières celles de l'audit interne. Cette matrice est aussi appelée matrice SWOT.



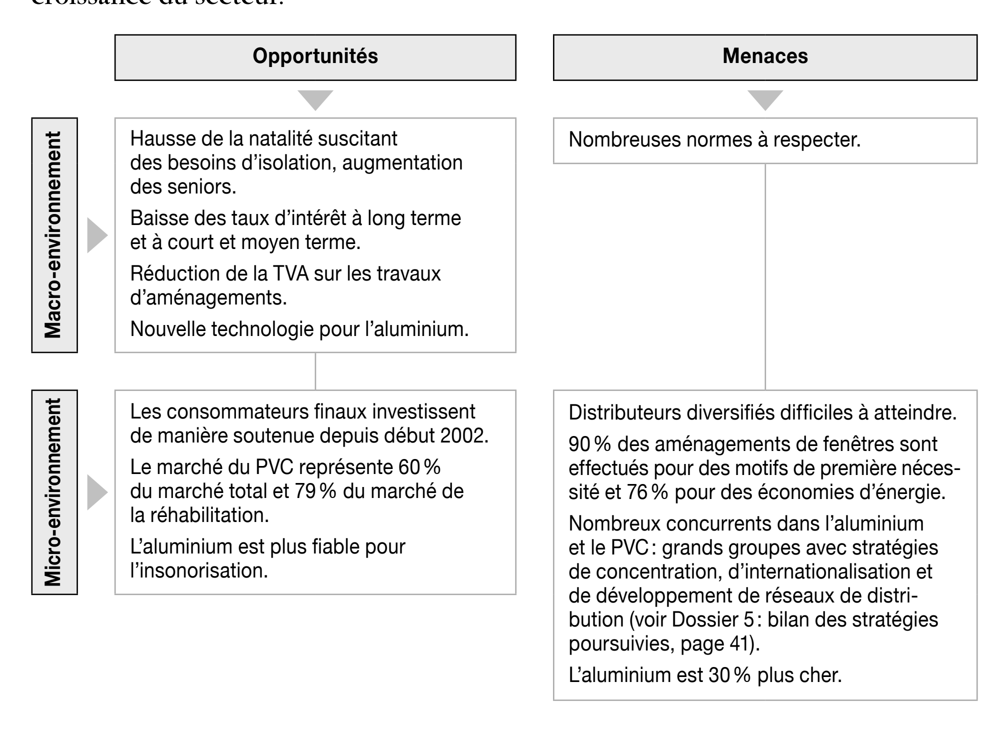
	Interne	Externe
Bon	Forces	Opportunités
Mauvais	Faiblesses	Menaces

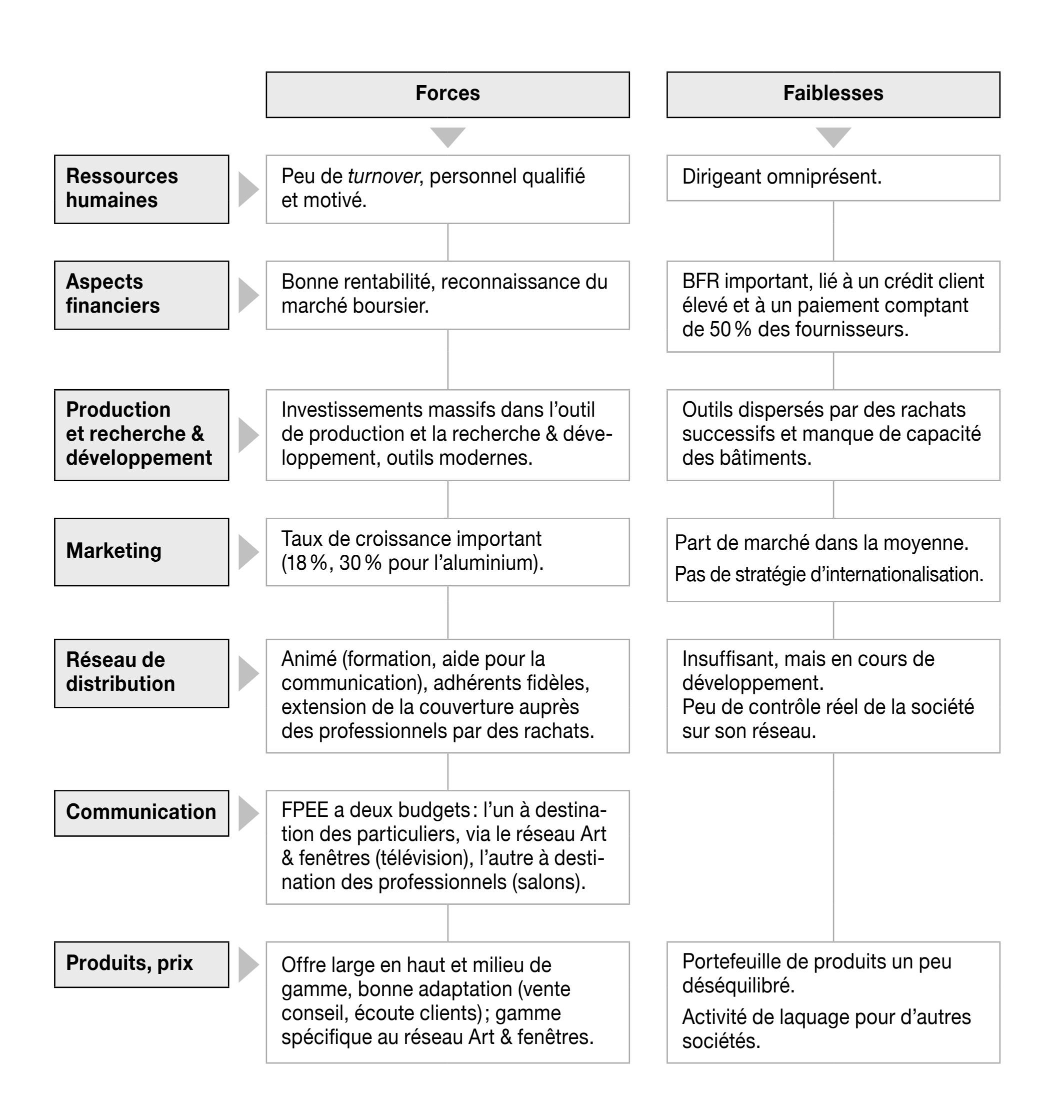
LA MATRICE SWOT (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT).

Audit FPEE

L'analyse de l'historique de la société FPEE fait apparaître une grande continuité dans les objectifs et la politique marketing en place. Les objectifs, déterminés en volume de vente, conduisent à réaliser des investissements de plus en plus importants dans l'outil de production et le rachat de sociétés, permettant d'atteindre une taille critique plus importante.

La politique marketing est orientée vers le sur-mesure et les produits de qualité. Une grande importance est accordée à l'innovation, aux respects des normes de qualité – NF-CSTBat et Qualicoat, Qualimarine – ainsi qu'à la compétence dans la pose des fenêtres. La problématique principale est aujourd'hui d'atteindre une part de marché plus importante sur le secteur des fenêtres, afin de profiter de la forte croissance du secteur.





	Forces	Faiblesses
Ressources humaines	Peu de *turnover*, personnel qualifié et motivé.	Dirigeant omniprésent.
Aspects financiers	Bonne rentabilité, reconnaissance du marché boursier.	BFR important, lié à un crédit client élevé et à un paiement comptant de 50 % des fournisseurs.
Production et recherche & développement	Investissements massifs dans l'outil de production et la recherche & développement, outils modernes.	Outils dispersés par des rachats successifs et manque de capacité des bâtiments.
Marketing	Taux de croissance important (18 %, 30 % pour l'aluminium).	Part de marché dans la moyenne. Pas de stratégie d'internationalisation.
Réseau de distribution	Animé (formation, aide pour la communication), adhérents fidèles, extension de la couverture auprès des professionnels par des rachats.	Insuffisant, mais en cours de développement. Peu de contrôle réel de la société sur son réseau.
Communication	FPEE a deux budgets : l'un à destination des particuliers, via le réseau Art & fenêtres (télévision), l'autre à destination des professionnels (salons).	
Produits, prix	Offre large en haut et milieu de gamme, bonne adaptation (vente conseil, écoute clients) ; gamme spécifique au réseau Art & fenêtres.	Portefeuille de produits un peu déséquilibré. Activité de laquage pour d'autres sociétés.

Choix de la stratégie

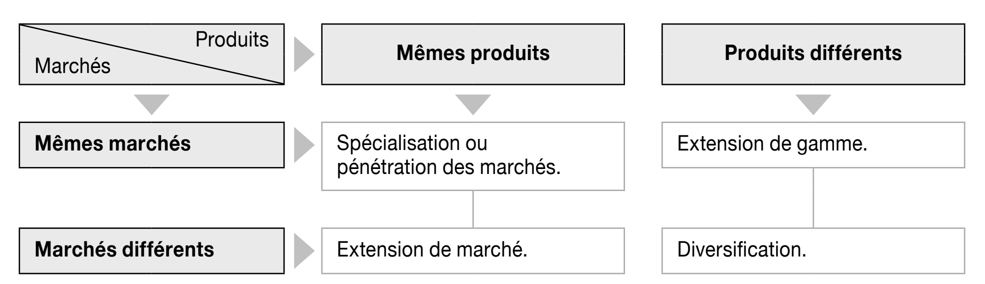
Le choix de la stratégie marketing dépend de la définition des objectifs à l'issue de l'audit. Ils peuvent être de nature quantitative (volume de ventes, chiffre d'affaires, parts de marché) ou qualitative (image de marque, satisfaction). Une fois les objectifs fixés, les options stratégiques à la disposition des directeurs marketing sont rassemblées sous le terme de stratégies de croissance. Ces stratégies concernent les ventes, la part de marché ou le profit. Deux grandes formes sont généralement utilisées par les entreprises : la croissance intensive ou la croissance par intégration.

Il convient ensuite de détailler la position que souhaite prendre l'entreprise sur le marché, à travers l'étude des stratégies concurrentielles.

Stratégies de croissance intensive

L'objectif est de se développer, soit en :

- conservant les mêmes produits et marchés (spécialisation) ;
- proposant de nouveaux produits aux marchés que l'on connaît (extension de gamme) ;
- se tournant vers de nouveaux marchés (extension de marché) ;
- développant une activité nouvelle sur de nouveaux marchés (diversification).



STRATÉGIES DE CROISSANCE INTENSIVE.

Spécialisation

Elle peut prendre des formes diverses :

- développer la demande, en augmentant la fréquence d'utilisation du produit ou en proposant de nouvelles occasions d'utilisation ;
- renforcer la part de marché, en suggérant des améliorations mineures pour le produit, en repositionnant la marque par la publicité, en élargissant le réseau de distribution ou en organisant des promotions ;
- acquérir des marchés existants, en rachetant des entreprises ou en créant une entreprise conjointe pour contrôler un positionnement ;

- défendre une position de marché, en adoptant des stratégies de prix défensives ou en renforçant les promotions ;
- rationaliser le marché, en se concentrant sur les segments rentables et les distributeurs les plus efficaces et en réduisant le nombre de clients (exigence d'un nombre minimum de commandes).

Développement produit

La stratégie de développement produit ou extension de gamme peut être réalisée par :

- addition de caractéristiques au produit : polyvalence, produit vert ;
- extension de la gamme de produits : nouveaux conditionnements, augmentation du nombre de goûts, de parfums, différentes formes, nouveaux produits ;
- rajeunissement d'une ligne de produits : modèles plus puissants, amélioration de l'esthétique ;
- amélioration de la qualité ;
- acquisition d'une gamme de produit : rachat, contrat de fourniture ;
- rationalisation de la gamme : abandon sélectif, modification.

Développement de nouveaux marchés

Trois orientations sont possibles :

- découvrir de nouveaux segments : par exemple introduire un produit industriel dans un marché de consommation ;
- mettre en place de nouveaux circuits de distribution : l'Internet, par exemple ;
- envisager une expansion géographique (développement international) dont les objectifs peuvent être variés – élargissement du marché potentiel, diversification du risque commercial, exploitation d'un excédent de capacité de production, prolongement du cycle de vie du produit – et les principales étapes[3] sont :
  - exportation : relations simplement commerciales,
  - entreprise industrielle : contrat avec licence ou franchise,
  - création d'une filiale : engagement direct,
  - filiale autonome : financement local, activité de recherche et développement propre,
  - entreprise globale : interdépendance entre les marchés, l'entreprise produit pour le marché mondial.

3 Vernette (E.), *L'essentiel du marketing*, Éditions d'Organisation, 1998.

Diversification

Elle consiste, dans un même temps, à élargir les marchés et à étendre la gamme de produits, combinant les actions de ces deux stratégies développées précédemment.

Stratégies de croissance par intégration

Le but est d'intégrer les fournisseurs ou les clients à l'entreprise pour mieux maîtriser la filière de production. Ces stratégies sont surtout envisagées dans le cadre des entreprises *business to business*.

Cette croissance peut être matérialisée en amont du processus de production par l'intégration des fournisseurs, pour un accès privilégié aux matières premières ou composants du produit. Dans le cas FPEE, l'entreprise pourrait, par exemple, intégrer des extrudeurs de granulés de PVC tels que l'entreprise Rehau.

L'intégration peut aussi se réaliser en aval du processus de production, afin de maîtriser plus efficacement la distribution du produit. Dans ce cadre, FPEE a choisi de développer son propre réseau de distribution : Art & fenêtres. Ce dernier lui octroie un accès direct au client final et lui permet de vendre une grande partie de sa production de fenêtres.

Positions concurrentielles

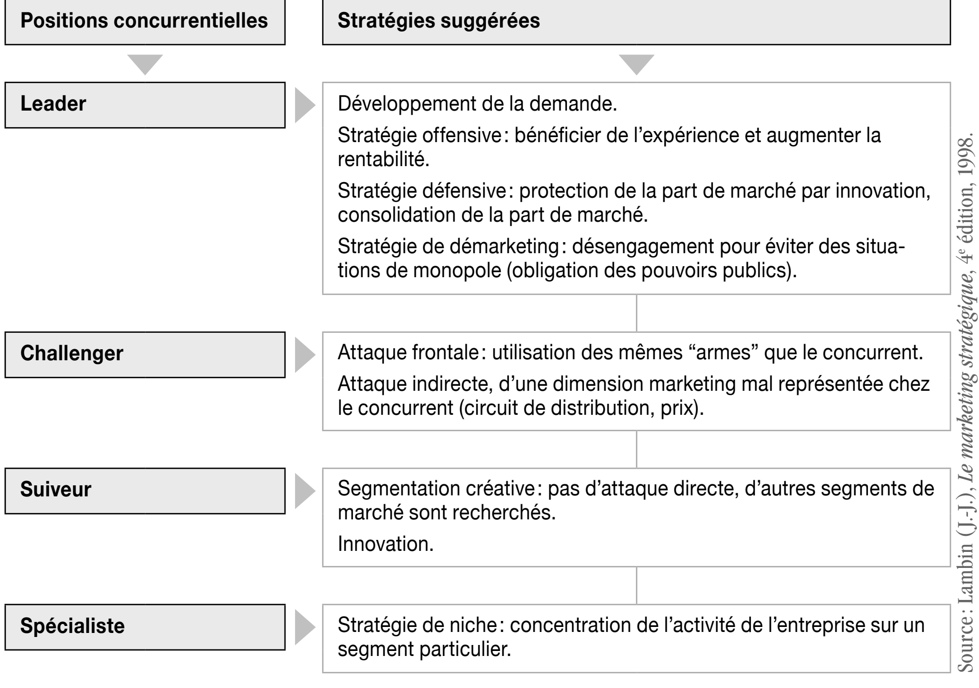
La prise en compte du comportement des concurrents est une donnée essentielle dans l'établissement d'une stratégie. La typologie la plus courante, fondée sur la part de marché détenue par l'entreprise, distingue les positions de leader, challenger, suiveur et spécialiste.

Le leader est celui qui possède la part de marché la plus importante. Il se situe donc en position dominante, qui peut être due à plusieurs facteurs : forte innovation, maîtrise des coûts de production, productivité, image de marque… Plusieurs stratégies sont envisageables : développement de la demande, stratégies offensives, défensives et de démarketing.

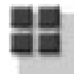
Le challenger est le concurrent le plus menaçant du précédent. Ses atouts peuvent lui permettre de le dépasser en part de marché. Il pratique généralement une politique de *benchmarking*, c'est-à-dire qu'il établit une stratégie de veille sur tous les facteurs de performance du leader et essaie d'atteindre le même niveau de réussite. Le challenger peut pratiquer des attaques frontales et s'opposer au leader en utilisant les mêmes armes que lui (stratégie d'imitation) ou mettre en place des attaques latérales et se perfectionner sur une dimension stratégique mal représentée chez le concurrent (couverture de la distribution, prix, qualité des produits…).

Le suiveur possède une part de marché moins importante que les deux premiers et prône un objectif de coexistence pacifique avec partage du marché. Ses moyens sont la segmentation créative (la population est subdivisée par rapport à des critères plus originaux que ceux du leader ou du challenger) et l'utilisation efficace de la recherche & développement (afin de favoriser l'innovation). L'objectif s'exprime en profit et non en volume : il ne s'agit pas d'atteindre une forte part de marché, mais de réaliser de fortes marges unitaires.

Le spécialiste se positionne sur une petite partie de la population cible – un segment de clientèle bien déterminé – qui lui permet d'occuper une stratégie de niche. Il développe des produits uniquement à l'intention de ce segment. Dans le domaine de l'automobile, des marques comme Jeep, adaptées aux besoins d'une certaine catégorie de la population, sont rentables en se concentrant sur ce seul segment.



SYNTHÈSE DES POSITIONS CONCURRENTIELLES.



Démarche générique de l'audit marketing et du choix de la stratégie

1. Définition de la problématique à l'aide de l'historique et des stratégies passées de l'entreprise.
2. Analyse du macro-environnement de l'entreprise et du secteur d'activité concerné par le produit : démographie, économie, politique, juridique, socioculturel, technologique, écologique.
3. Étude du micro-environnement ou marché : mise en évidence des points clés de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle.
4. Analyse des performances de l'entreprise : ressources financières, humaines, de production et commerciales.
5. Développement des stratégies liées à la gamme de produits : étude de l'équilibre du portefeuille produits à l'aide des matrices BCG, Mac Kinsey ou ADL.
6. Identification et explication des stratégies et actions mises en place à l'égard du produit : objectifs, sources de marché, cibles de consommateurs, positionnement, éléments du *marketing mix* : produit, prix, distribution, communication.

Pour mettre en place une stratégie marketing, il convient de procéder de manière séquentielle en suivant les étapes proposées :

Fixation des objectifs. Ce point est très important, car il est nécessaire de s'assurer de la cohérence de la stratégie marketing avec la politique générale de l'entreprise. Les objectifs marketing sont déterminés en volume, part de marchés, rentabilité ou de manière plus qualitative : image de marque, satisfaction des clients… Il est souvent indispensable d'arbitrer entre plusieurs objectifs, car certains sont contradictoires ou ne peuvent pas être réalisés dans l'immédiat.

Choix d'une stratégie de croissance. Cette étape revient à déterminer la stratégie de développement la plus cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Deux options sont à sa disposition : une croissance intensive par la mise en place de stratégies de spécialisation, d'extension de gamme, d'extension de marché ou de diversification ; une croissance intégrative, plus spécifique aux entreprises *business to business* permet le développement par intégration des clients et/ou des fournisseurs.

Détermination de la position concurrentielle. Le directeur marketing doit identifier, pour chaque produit, la position concurrentielle qu'il occupe ou souhaite occuper sur son marché de référence. La mise en place de la stratégie sera différenciée pour chaque position : leader, challenger, suiveur ou spécialiste.



Synthèse

Audit et mise en place de la stratégie chez FPEE

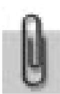
La matrice SWOT montre que FPEE se situe sur un secteur à forte croissance et possède des atouts indéniables en matière de qualité de produits et de réseau de distribution. Sa communication, bien ciblée, utilise les supports adéquats. Ses points faibles résident dans la notion d'équilibre du portefeuille produits et l'étendue du réseau de distribution. De plus, de nombreux concurrents sont présents sur le secteur avec des stratégies de concentration et d'internationalisation. Ces stratégies peuvent leur permettre de conforter leurs positions sur le marché et de se développer sur de nouveaux marchés porteurs. Enfin, l'un des facteurs clés de succès sur ce marché est l'étendue et la qualité du réseau de distribution. Les différentes menaces et faiblesses sont des éléments importants, que l'entreprise ne devra pas négliger dans la mise en place de ces futures stratégies et actions marketing.

Dans le cadre de FPEE, les objectifs peuvent être exprimés en parts de marché et volume de ventes. Il s'agit pour elle de conforter ses parts de marché afin de dégager beaucoup de liquidités. Ces dernières lui permettraient peut-être de se lancer dans une nouvelle activité et de diversifier son portefeuille produits (accentuer son activité de laquage, par exemple). L'objectif serait d'atteindre une part de marché de 10 % d'ici trois ans (elle est actuellement de 5 % à 6 %). De plus, l'entreprise doit développer le volume de ses ventes, car le secteur est encore sous capacitaire malgré le grand nombre de fabricants (700 en PVC et 7 000 en aluminium). Afin d'atteindre ces objectifs, plusieurs stratégies peuvent être envisagées :

- **Une stratégie de spécialisation** ou de pénétration des marchés existants, en proposant des améliorations mineures sur les produits (choix d'une plus grande palette de couleurs grâce à l'usine Multilaque, perfectionnement des profils de fenêtres…), en élargissant le réseau de distribution (augmentation du nombre de points de vente).

- **Une stratégie d'extension de marché,** avec une diversification possible vers la cible des entreprises. Lapeyre est très présent sur ce créneau, ce qui lui permet de développer ses ventes.

- **Une stratégie d'extension de gamme,** dont l'objectif est d'équilibrer le portefeuille produits et de trouver de nouvelles activités porteuses : laquage, vérandas ou portails, par exemple.



Enfin, la société peut aussi continuer sa **stratégie d'intégration aval**, de manière à obtenir une présence encore plus importante auprès des particuliers. Ses dernières acquisitions - rachat de la société Ouverture - lui ont permis d'être présente dans une région où elle était encore mal représentée.

Sa position concurrentielle, comme pour la plupart des autres fabricants, est une position de suiveur derrière le leader Lapeyre. L'objectif serait de devenir le challenger sur ce marché où l'entreprise possède une grande expertise. Elle peut s'imposer à cette place en atteignant une taille critique de production et en développant son réseau de distribution. Sa politique d'innovation et de qualité restera un facteur clé de succès dans ce marché très concurrentiel.